



# La carrière des diplomates français : entre parcours individuel et structuration collective

Marc Lorient

## ► To cite this version:

Marc Lorient. La carrière des diplomates français : entre parcours individuel et structuration collective. SociologieS, 2009, pp.1-18. halshs-00399994

**HAL Id: halshs-00399994**

**<https://shs.hal.science/halshs-00399994>**

Submitted on 29 Jun 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Version de travail. Pour le texte définitif :**

**Marc Lorient**, « La carrière des diplomates français : entre parcours individuel et structuration collective », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 02 juin 2009, URL : <http://sociologies.revues.org/index2936.html>

## La carrière des diplomates : entre parcours individuel et structuration collective

**Résumé :** les carrières des hauts fonctionnaires français sont, plus que dans d'autres pays, marquées par l'importance de la formation initiale et de certaines grandes écoles (Ecole Nationale d'Administration, polytechnique, etc.). Au ministère des affaires étrangères cohabitent des diplomates issus de l'ENA avec d'autres venus de formations plus spécifiques. Bien que pouvant prétendre aux mêmes types de postes, l'observation montre que leurs parcours ne seront pas tout à fait identiques. L'ensemble des postes et des affections possibles forme un espace social socialement hiérarchisé et enjeu de luttes internes. Dans cet espace social, la réputation acquise au sein de filières de spécialisation, les arbitrages personnels pour concilier vie professionnelle et vie privée, l'accès aux emplois les plus prestigieux et valorisés sont imbriqués de façon circulaire. Au fur à mesure de leur parcours, les diplomates développent une identité professionnelle spécifique et construisent des arrangements familiaux capables de soutenir leur engagement au travail. Du fait de l'alternance entre la France et l'étranger et de l'importance du travail de représentation, la carrière des diplomates est en effet particulièrement sensible aux contraintes de la vie privée et des choix du conjoint.

**Mots clés :** carrière, diplomate, réputation, hiérarchie, ambassade, conciliation famille-travail.

Il a longtemps été d'usage, pour parler du métier de diplomate, d'évoquer la « Carrière ». Celle-ci ayant pour objectif ultime le poste envié et prestigieux d'ambassadeur dans un pays important. Pour la majorité des diplomates, cela reste un horizon désiré pour lequel le parcours à mener afin d'y parvenir et les chances de réussir sont connus des intéressés. Le rapport à la carrière escomptée est indissociable de la plus ou moins grande acceptation de la charge de travail et des arbitrages réalisés avec la vie privée, d'autant plus que la fonction exige, le plus souvent, des expatriations répétées.

D'après Jean-Michel Eymeri (2006) les carrières des hauts fonctionnaires français, par rapport à leurs homologues européens, se caractériseraient par l'importance de la formation initiale et la sélection opérée par l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et l'école Polytechnique. Avoir un bon rang dans le classement de sortie de l'ENA, notamment, agit comme un avantage initial pour espérer occuper en fin de parcours les emplois les plus prestigieux. Le cas des agents du ministère des affaires étrangères et européennes (MAEE) est intéressant dans la mesure où coexistent différents modes de recrutement ouvrant, en théorie, aux mêmes types de carrière.

Les principales voies d'accès aux emplois de catégorie A<sup>1</sup> sont l'ENA, d'où sortent les conseillers des Affaires étrangères du cadre général intégrant le Quai d'Orsay (7 postes en 2006), le concours pour l'accès à l'emploi de conseiller des Affaires étrangères du cadre d'Orient (13 postes au titre de 2005), celui pour l'emploi de secrétaire des Affaires étrangères du cadre général (17 postes au titre de 2005), le concours pour l'accès à l'emploi de secrétaire

---

<sup>1</sup> Les emplois les plus élevés dans l'administration (cadres) qui comporte aussi des emplois B (intermédiaires) et C (exécutants).

des Affaires étrangères du cadre d'Orient (4 postes en 2005), les IRA pour les secrétaires des Affaires étrangères d'administration (1 poste en 2005)<sup>2</sup>.

Si les données objectives issues de l'*Annuaire diplomatique* montrent l'importance croissante des caractéristiques initiales en début de parcours (notamment le passage par l'ENA), elles ne disent rien des choix de carrière effectués en fonction de ces opportunités différentielles ni des arbitrages réalisés entre carrière professionnelle et familiale. Les carrières au MAEE sont, pour une part, déterminées par les règles habituelles d'avancement et d'ancienneté dans les différents corps et grades de la fonction publique. Toutefois, différentes variations peuvent être observées par rapport à ce principe général : avancement plus ou moins rapide suivant la notation ; possibilité de se faire remarquer en bien ou en mal par un supérieur hiérarchique ou un responsable politique ; différences de prestige, de confort, de pouvoir<sup>3</sup> ou de rémunération entre les postes, les pays, etc. Plus on approche du haut de la pyramide, plus la rareté des beaux postes et la proximité du politique imposent des règles moins formelles, une gestion plus individualisée des carrières.

Cet article<sup>4</sup> étudie la carrière comme une construction sociale dans laquelle le parcours de l'agent est replacé dans un processus collectif lié aux modes de gestion et d'organisation du MAEE, aux arrangements familiaux, au poids des corps et des solidarités liées au concours d'entrée, etc. Réussir sa carrière nécessite la construction d'une réputation, de compétences spécialisées, de réseaux relationnels, des investissements et des sacrifices variables suivant l'origine et le parcours. Il faut parfois « être prêt » à accepter, avec de courts délais de réflexion, des postes géographiquement éloignés ou demandant une très grande disponibilité (comme un poste en cabinet ministériel), ce qui suppose des arrangements familiaux différents suivant l'âge ou le sexe. Le nombre de postes occupés n'est pas toujours une variable significative. Les plus « mobiles » (géographiquement et dans les fonctions exercées) ne sont pas forcément ceux qui ont les plus beaux parcours<sup>5</sup>. Carrière et expatriation ne prennent pas le même sens ni la même forme, par exemple, suivant la formation d'origine (entrée par l'ENA en interne ou externe, le « grand » ou le « petit » concours d'Orient, les IRA<sup>6</sup>, etc.) ou selon le type de spécialisation (carrière bilatérale, multilatérale, consulaire ou gestionnaire<sup>7</sup>).

**Supprimé :** catégorie statutaire :  
A (cadres), B (encadrement  
intermédiaire) ou C (agents  
d'exécution) mais aussi

<sup>2</sup> L'ENA (Ecole Nationale d'Administration), généralement préparée à l'institut des Sciences politique (IEP) de Paris (« Sciences Po »), est la filière d'entrée dans la fonction publique la plus sélective et prestigieuse. Les IRA (Instituts Régionaux d'Administration) sont parfois considérés comme des petits IRA. Le concours dit d'Orient est un concours propre au MAEE qui comporte une épreuve de langue « orientale » (définie de façon assez large : Europe du Nord et de l'Est, proche, moyen et extrême orient), des épreuves de culture générale et sur les questions internationales, les parcours universitaires sont plus variés, mais avec souvent un passage par l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales. En 1975, 12 % des 135 ambassadeurs étaient énarques (et plutôt dans des petits postes). En 2001, 52% des ambassadeurs avaient fait l'ENA et 37 % un des deux concours d'Orient (Cadocce, n°2, 2005).

<sup>3</sup> Au MAEE, contrairement à d'autres administrations, le « pouvoir » ne se mesure pas temps au nombre de subordonnés que l'on encadre, mais plutôt à la proximité avec les décideurs politiques, à la capacité à peser sur les décisions.

<sup>4</sup> Tiré d'une recherche menée par M. Lorient, F. Piotet, V. Boussard, V. Porteret et D. Delfolie. Une quarantaine d'agents de catégorie A de l'administration centrale à Paris, tirés au sort dans les différentes directions, ont été interrogés. En outre, sept postes (quatre bilatéraux dont les consulats et trois multilatéraux), trois directions parisiennes et les services nantais ont fait l'objet d'études plus approfondies (entretiens auprès de différentes catégories de personnel et observations). Enfin, l'annuaire diplomatique a été une source utile pour étudier les trajectoires et carrières des agents A. Sur les 5 700 agents titulaires du MAEE, on compte 1 450 agents de catégorie A (dont 200 agents intégrés en provenance d'autres administrations), soit un peu plus de 25 %.

<sup>5</sup> Ce constat n'est pas propre à la diplomatie et a été fait à propos des cadres des grandes entreprises internationales (Pierre 2003, Falcoz, 2001).

<sup>6</sup> En France, dans tout concours de la fonction publique (ENA, IRA, Orient), il faut distinguer les candidats externes, qui passent le concours directement à la suite de leurs études, des candidats internes qui sont des fonctionnaires ayant dix ans au moins d'ancienneté et qui peuvent avoir des épreuves aménagées, en principe

Au-delà de l'avantage initial apporté par la formation d'origine et le premier poste occupé, la carrière est largement déterminée par la capacité à construire un réseau et à bâtir une réputation, ce qui peut prendre des formes différentes suivant la spécialité ou la filière plus particulièrement suivie et peut être plus ou moins facilité par les contraintes d'ordre familial.

## 1) Faire une belle carrière

Quels sont les critères et les conditions qui favorisent l'accession aux postes les plus prestigieux de la carrière diplomatique ? Grâce à l'*Annuaire diplomatique*, il est possible de mettre au jour un certain nombre de régularités. Dans l'annuaire 2006, 36 postes considérés par nos interlocuteurs comme les plus « prestigieux » et « importants » ont été sélectionnés. Deux cas concernent des non-diplomates et ne nous intéresseront pas ici.

Sur les 34 personnes étudiées, 24 ont fait l'ENA (Ecole Nationale d'administration) et dix seulement sont entrées par un des deux concours d'Orient (concours spécifique aux Affaires étrangères)<sup>8</sup>. L'ENA est donc un « atout » pour accéder à un « beau poste ». La carrière est en outre plus rapide pour ceux qui ont fait l'ENA, par rapport à ceux entrés au concours d'Orient, puisque l'ancienneté moyenne — dans notre panel de « beaux postes » — de ceux qui ont fait le parcours type IEP puis ENA est de 28,3 ans, celle de ceux qui ont fait l'ENA avec une autre formation de 26,7 ans, contre 33,5 ans pour les Orientés.

Les Orientés ont en effet occupé en moyenne beaucoup plus de postes à l'étranger (7,6) que les IEP/ENA (4,3) ou que les autres ENA (4,8) ; comme si, pour accéder à un « beau poste » quand on n'est pas énarque, il fallait davantage faire ses preuves par la réussite à l'étranger. Par contre, les énarques sont plus souvent passés par des cabinets ministériels, la présidence de la République ou des fonctions interministérielles : 1,5 passage en moyenne pour les IEP/ENA, 1,1 pour les autres ENA et 0,7 pour les « Orientés ». On peut penser que le passage par l'ENA, surtout après Sciences Po, favorise la constitution de contacts et de réseaux en dehors du MAEE, lesquels, à leur tour, peuvent augmenter les chances de se faire appeler dans une fonction plus politique (cabinet interministériel, présidence), remarquer par un responsable politique important et, éventuellement, recevoir en retour une promotion plus rapide.

Les premiers postes occupés sont aussi importants. À l'Administration centrale, les énarques de notre échantillon avaient, le plus souvent, débuté par des postes dans des directions gestionnaires ou généralistes (Économie et finance, Personnel, etc.), tandis que les Orientés avaient plutôt commencé dans des directions géographiques. À l'étranger, les premiers postes occupés par les énarques étaient généralement plus prestigieux (Washington, Moscou, à la RP auprès de la CE ou de l'ONU), que ceux des Orientés (plus souvent nommés dans un pays moins important). Les premiers postes ont ainsi permis plus ou moins facilement de constituer un réseau intéressant, de se faire remarquer par des diplomates importants et influents.

---

moins difficiles. Les candidats externes ont généralement un double avantage : mieux entraînés et sélectionnés scolairement ils ont plutôt de meilleurs rangs de sortie ; en outre, leur plus jeune âge est un atout pour mener une carrière qui sera perçue comme brillante. Entre 1946 et 1995, sur 394 diplomates recrutés à la sortie de l'ENA, 70,6 % étaient issus du concours externe, 24,1 % du concours interne (Eymeri, 2001)

<sup>7</sup> La diplomatie bilatérale concerne les relations d'Etat à Etat, les postes multilatéraux (appelés représentations permanentes, RP) gèrent les négociations au sein des organisations internationales (Nations Unies, Union européenne, BIT, etc.), le consulaire renvoie à la gestion de l'Etat civil et à la protection des français de l'étranger ainsi qu'à l'attribution de visas pour les étrangers venant en France.

<sup>8</sup> Et aucun, dans notre échantillon, n'est entré comme secrétaire des Affaires étrangères du cadre général (par les IRA), ce qui est significatif.

Les carrières les plus rapides, les plus « cohérentes » et les plus « brillantes » sont celles d'énarques qui ont très tôt su se constituer une spécialisation, notamment en multilatéral auprès de l'Union Européenne (UE). Par exemple, le directeur de la Coopération européenne a été au cabinet du ministre délégué aux Affaires européennes, puis deuxième conseiller à la représentation permanente (RP)<sup>9</sup> auprès de l'UE. Ses passages par Washington en début de carrière et Rome avant d'être directeur, à quarante-quatre ans, de la Coopération européenne peuvent être vus comme renforçant ses compétences politiques et multilatérales. Autre carrière rapide, celle du directeur de cabinet du ministre des Affaires européennes : à quarante-et-un ans, après avoir été conseiller technique auprès du ministre délégué aux Affaires européennes et avoir occupé quatre postes à la RP auprès de l'UE. Son seul poste bilatéral est un poste de deuxième conseiller à Varsovie, mais la Pologne est un des piliers des « nouveaux entrants » dans l'UE ; cette expérience semble cohérente avec ses autres affectations. Enfin, le représentant permanent auprès de l'UE, a commencé sa carrière à la direction des Nations Unies et des organisations internationales. Il est ensuite conseiller technique au cabinet du ministre du Commerce extérieur, puis premier secrétaire à la RP auprès des communautés européennes (ancien nom de l'Union Européenne avant 1986), avant d'être détaché un an auprès du ministère du Commerce extérieur, puis d'occuper un poste interministériel pour les questions de coopération économique européenne. Il sera également représentant permanent adjoint auprès de l'UE et directeur de la Coopération européenne. Sa seule « escapade » est un poste de premier conseiller à Rome, une grande capitale européenne. De même, sa spécialisation sur le commerce extérieur ne peut être qu'un atout dans son parcours. À cinquante ans, il devient représentant permanent auprès de l'UE. D'après un observateur américain de la diplomatie française (Cogan, 2005), les énarques les plus brillants seraient envoyés en priorité vers des carrières auprès de l'UE, conséquence de la volonté de la France de rester une grande puissance internationale par le biais de son influence en Europe.

Les Orientés de notre échantillon occupent quasi exclusivement des beaux postes bilatéraux. Ils ont plus que les énarques des parcours variés avec parfois des « détours » et des changements, dont la cohérence est moins évidente. Ainsi, l'ambassadeur au Japon (à cinquante-neuf ans) a connu dix postes à l'étranger (Japon à trois moments différents de sa carrière, Philippines, Vietnam, Inde, Cambodge, Zaïre, Côte d'Ivoire et Libéria). En poste dans des pays en guerre ; cinq fois ambassadeur, doté d'une expérience consulaire, il a conquis ses gallons sur le terrain ; mais il s'adaptera mal à ses nouvelles responsabilités au Japon (trop de protocole, pas assez d'action) et demandera à partir au bout de deux ans avant de connaître de nouveaux déboires à Madagascar où il sera récusé par les autorités locales. Un parcours accidenté peut être un facteur de fragilisation.

L'ambassadeur en Italie présente quant à lui un parcours plus maîtrisé, bien que long et coûteux en investissement personnel. Ambassadeur de France en Italie à soixante-trois ans, il a connu neuf pays étrangers différents (Jordanie, Yémen, Syrie, Maroc, Égypte, Tchad, Irak, Tunisie et Italie), la maîtrise de l'Arabe l'ayant fait accéder à une relative cohérence géographique (il a logiquement été directeur d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient). Lui aussi a connu des pays en guerre. Une belle ambassade comme celle de Rome apparaît bien comme une « récompense », en fin de carrière, pour les services rendus.

Le rôle du concours d'entrée est confirmé par une autre investigation, non pas sur les beaux postes, mais sur le destin d'une même promotion. Sur un échantillon d'une trentaine d'agents de catégorie A entrés la même année au ministère des Affaires étrangères (1979), la progression des agents issus de l'ENA est plus rapide que celle de leurs collègues.

---

<sup>9</sup> Une représentation permanente (RP) est l'équivalent d'une ambassade auprès d'une organisation internationale. L'ambassadeur est le représentant permanent.

Les diplomates issus des IRA sont les moins bien lotis. Dans nos entretiens, ils sont aussi les plus amers, tel ce Conseiller des Affaires étrangères : « *Les énarques, s'ils font des bêtises, ils sont mal vus de leurs collègues, il y a une sorte de jugement par les pairs, ils sont comme dans un ordre de chevalerie, quand ils font des bêtises, ils sont mal vus par leurs pairs, mais ça ne les empêche pas de faire carrière, c'est plus ou moins brillant, mais ils arrivent toujours à être ambassadeurs* » (ce qui n'est pas toujours exact). Pour beaucoup, y compris des énarques, L'ENA ne prépare pas spécialement au métier de diplomate mais aurait surtout une fonction de sélection : « *formation très générale* » ; « *machine à classer plus qu'école transmettant des compétences précises* ». Ce type d'autocritique se retrouve également parmi les énarques d'autres ministères (Eymeri, 2001).

Ce système élitare induit des phénomènes d'embouteillage au sommet de la pyramide, de concurrence entre les individus et les « corps » (énarques et Orient) et un moindre intérêt pour les « petits » postes. Cette situation peut favoriser, d'après nos entretiens, un « surinvestissement » (conduisant à négliger la vie privée) dans les postes les plus exigeants et une démotivation (qui entraîne parfois un repli sur la vie privée) dans les postes les moins valorisés.

## 2) L'importance de la réputation, des réseaux dans les affectations

Le MAEE édite, chaque année sur son Intranet (Diplonet) une liste des postes vacants appelée « Transparence » qui permet aux agents d'émettre des vœux d'affectation, classés par ordre de préférence. C'est normalement en fonction de ces vœux que les « affectataires » de la DRH parisienne proposent une mobilité. Mais les entretiens et l'observation montrent que les agents sont conscients que tous les choix théoriquement possibles en fonction de leur grade ne sont pas en pratique également accessibles. Le parcours est souvent décrit en terme d'opportunités, de relations, de moments qui leur ont permis d'avoir « la chance » d'être là où ils sont ou de « résignation », les agents ayant accepté une affectation qui n'était pas au départ leur premier ou même deuxième choix. Ce qui est d'autant plus mal vécu que souvent ils estiment avoir fait preuve de « réalisme » en privilégiant des postes qui leur semblaient à leur portée ou peu demandés. Ces agents « résignés » ont le sentiment que les affectataires n'ont pas tenu compte de leurs vœux ou qu'un candidat pas plus qualifié qu'eux leur a été préféré du fait de ses « relations ». Certains évoquent même la notion de « société de cours » pour décrire le fonctionnement interne de ce marché du travail fermé<sup>10</sup>.

Facteur de variabilité parfois dénoncé dans les carrières, les « interventions » font l'objet de jugements nuancés. Pour certains agents, la nécessité de travailler en commun, surtout dans les postes diplomatiques, justifie le fait que les supérieurs privilégient les collaborateurs dont ils ont déjà pu apprécier le travail, les compétences et le caractère. Il y aurait là une forme de reconnaissance du mérite, plus fiable que la notation administrative, pas toujours explicite ni très sincère (« *Il faut du courage pour dire ouvertement du mal et tout le monde n'en a pas.* », Ministre plénipotentiaire). Cependant, les interventions ne sont pas toujours acceptées par la DRH et cela peut devenir un sujet de conflit, comme l'évoque ce directeur : « *J'ai eu un conflit de plusieurs mois avec la direction des Ressources humaines : il fallait remplacer un sous-directeur et j'avais trouvé un spécialiste, disponible, ici à Paris, qui s'ennuyait là où il était et qui voulait ce poste et qui avait de l'expérience dans le domaine et on me l'a refusé parce qu'il n'avait pas le grade.* »

---

<sup>10</sup> Comme pour la marine marchande étudiée par Catherine Paradeise (1984) les diplomates sont largement protégés de la concurrence extérieure (très peu de non-diplomates peuvent devenir ambassadeur), mais pas de la concurrence interne qui est forte quoique pour une part régulée par les filières et les formations d'origine.

La complexité des processus d'affectation et de gestion des carrières tient aussi à la difficulté, pour l'administration centrale, de contrôler le travail fait dans les postes. Le recours à des indicateurs de plus en plus nombreux (nombre de télégrammes, de personnalités reçues...), ne peut suffire à assurer le pilotage d'une activité qualitative. Dans son étude sur les conglomérats, ce qu'il appelle la « structure divisionnalisée », Henry Mintzberg (1988), montre que le siège, pour contrôler des filiales nombreuses et spécialisées, doit recourir à un système standardisé et souvent quantifiable de mesure de la performance<sup>11</sup>. Ce système possède selon lui plusieurs limites : oubli de ce qui n'est pas mesurable, faible incitation à l'innovation, aveuglement et irresponsabilité face aux conséquences sociales des choix réalisés, etc. Ces problèmes sont encore plus prononcés dans le cas des services publics dont la vocation n'est pas de produire un bien ou un service marchand.

La « solution », pour échapper à ce dilemme du contrôle est de nommer, à la tête de chaque filiale un responsable qui aura la confiance totale du siège, dont on peut être persuadé qu'il aura intériorisé les buts et les valeurs de l'organisation. Pour revenir au cas des ambassadeurs, cela signifie, par exemple, le recours à la connaissance interpersonnelle, aux réseaux de confiance (souvent fondés sur une origine scolaire partagée) dans l'évaluation des réputations, à la proximité idéologique ou politique, etc. Quand il n'y avait qu'une dizaine d'ambassades et que tous les ambassadeurs étaient issus du même milieu social, cela était plus aisé. Aujourd'hui, avec 156 ambassades, 17 représentations et 98 postes consulaires, un recrutement légèrement diversifié, les choses sont plus complexes.

Les réseaux, l'interconnaissance, les recommandations et la nature du parcours effectué restent des moyens, pour la hiérarchie, de s'assurer une certaine conformité. Comme l'a montré Robert Jackall (1988) à propos des dirigeants d'entreprise, un parcours qui conduit à se confronter régulièrement à des cas de prises de décision importantes et complexes dans le sens voulu par les dirigeants et conformes au but de l'organisation favorise une intériorisation des positions officielles et garantit une certaine loyauté. Les travaux sur l'évaluation de la « qualité » du service rendu dans le cas de tâches complexes (par exemple Lucien Karpic, 2007, sur les avocats ou Christine Musselin, 2008, sur les universitaires) ont montré comment l'incertitude, en l'absence d'évaluation simple sur des critères univoques et objectivables, pouvait être réduite par le recours aux réseaux d'interconnaissance, à des personnes de confiance, pour recueillir leur avis sur le candidat. Les entretiens que nous avons menés montrent bien l'importance des « recommandations » de personnes respectées et reconnues dans le ministère pour l'accès aux postes difficiles ou délicats (conseiller ministériel, prise en charge d'un pays ou d'un dossier sous les feux de l'actualité, etc.). Il s'agit, dans le parcours professionnel, de se constituer un « capital social », « *de se faire repérer* », mieux encore, « *de se faire demander* ». « *Pour deux postes à peu près équivalents, on m'a toujours dit : choisis le chef de poste, pas le pays* » explique un conseiller des Affaires étrangères.

Les « qualités » attendues par les supérieures sont variées : disponibilité, capacité d'adaptation, facilités relationnelles, initiatives personnelles doivent être contrebalancées par l'esprit d'équipe, le respect de règles non écrites et d'une certaine conformité (y compris dans la façon de parler, de s'habiller), un esprit de synthèse. Certaines de ces dimensions peuvent difficilement faire l'objet d'une évaluation formelle et standardisée. C'est pourquoi, pour beaucoup de hauts diplomates (directeurs, ambassadeurs, etc.) rencontrés l'évaluation informelle, par la bande, serait un mal nécessaire. Les qualités attendues par les supérieurs peuvent être contradictoires : un jeune diplomate brillant, volontaire et très actif peut aussi être perçu comme trop individualiste, doté d'un caractère difficile. Dans certains cas, notamment en poste, un collaborateur moins percutant, mais au bon caractère sera préféré.

---

<sup>11</sup> Pour une analyse des nouvelles formes de management public et les résistances qu'elles induisent au MAEE, voir Boussard et Lorient (2008).

L'équilibre à trouver entre les deux n'est jamais donné d'avance et celui qui veut être bien vu doit pouvoir sentir à quel moment il peut se mettre en avant, s'affirmer et à quel moment il doit faire preuve d'un plus grand conformisme. Le jugement sera forgé de façon différente suivant les agents, leurs caractéristiques personnelles (âge, sexe, hexis corporelle...), leurs ambitions, leur destin probable, le poste envisagé<sup>12</sup> ; etc.

Pour être « appelé » ou « demandé », il faut donc se construire une réputation, ce qui demande un investissement constant devant lequel tous les agents ne sont pas à égalité. Une jeune conseillère qui envisage de fonder une famille dit ne pas savoir si elle pourra continuer sa carrière aux Affaires étrangères : *« L'évaluation, il n'y a pas que ça, c'est un travail au quotidien. Une réputation, ça met la pression, tout le temps : si vous avez une bonne réputation, il faut la maintenir, si vous n'en avez pas, il faut la construire, si vous avez une mauvaise réputation, il faut à tout prix la corriger... Vous êtes tout le temps sous pression ! »*

La réputation dépend également d'éléments que l'agent ne maîtrise pas : *« La reconnaissance, c'est plus lié au service qu'à mon poste. Donc, moi j'ai l'impression plutôt que ce qu'on fait, enfin ce que je fais est bien pris en compte. C'est un service qui a plutôt une bonne image »* (conseiller des Affaires étrangères).

La construction d'une réputation, à la fois collective et individuelle, se fait donc dans les réseaux avec lesquels l'agent a été en contact lors de sa carrière, ce qui renforce les effets de filière : *« Les gens se connaissent dans leur filière et souvent ça a un effet, je veux dire, on commence sa carrière dans une filière, puis on va faire autre chose et puis on est rattrapé au 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> poste, parce qu'on se souvient de vous, on se dit 'machin, il connaît bien le sujet, donc on va le nommer là', donc ça se fait plus par réputation... par filière, par réputation ensuite, 'machin, oh oui, machin, c'est un bon, il a bien travaillé, ah oui, machin, il était à Washington donc c'est qu'il est solide' ou alors 'oui, machin, c'est vrai, il a été à Oulan-Bator, donc c'est mauvais signe !' Voilà, ça fonctionne plutôt comme ça, en fait, moi, je vois comment se font les recrutements ici, quand il y a des rotations, en fait, on aspire des gens d'autres directions qui travaillent avec nous, dont on s'est aperçu qu'ils travaillaient bien ; s'ils veulent changer, on leur dit 'ben pourquoi vous viendriez pas chez nous ?'. Parce que voilà, on a repéré qu'ils étaient bons, mais ça ne repose pas sur... une évaluation formelle ou sur le fait qu'on dise 'ah oui, lui, il a toujours rempli ses objectifs' c'est pas ça »* (conseiller des Affaires étrangères).

### 3) Des parcours et des identités professionnelles diversifiées

← Mise en forme : Puces et numéros

La construction de la réputation et les qualités attendues ne prennent généralement sens que dans un espace professionnel structuré en segments ayant chacun leurs propres impératifs. Ainsi, la négociation multilatérale (où le mandat est très impératif) nécessite un plus fort contrôle de la conformité aux orientations du gouvernement, d'où l'importance de l'expérience en cabinet ministériel. En ambassade bilatérale (où les diplomates sont plus autonomes), il faudra passer par beaucoup de postes et par des situations difficiles et de la gestion de crise pour faire ses preuves. C'est à ce prix que peut être garantie une certaine « politisation fonctionnelle ». Pour Renate Mayntz, Hans-Ulrich Derlien (1989) qui ont forgé ce concept, ce n'est pas une allégeance politique partisane qui expliquerait l'adhésion au cadre d'analyse des dirigeants, mais une intériorisation de la faisabilité politique, une

<sup>12</sup> Dans la même logique, Christine Musselin (2008) avait montré comment le recrutement des universitaires était lié à l'évaluation de qualités hétérogènes (scientifiques, pédagogiques, relationnelles), plus ou moins facilement mesurables et dont l'importance respective était variable d'une université à l'autre : dans certains lieux, c'est d'abord un chercheur renommé qui est souhaité, tandis que dans d'autres un « bon collègue » sera plus apprécié.



anticipation des réactions du Parlement ou de l'opinion publique. Les grands diplomates participent à la définition simultanée des objectifs et des moyens de la politique et il leur est *de facto* délégué un rôle qui va très au-delà de l'exécution neutre et compétente de missions définies en amont par des acteurs politiques. Le mode de sélection particulier des élites du corps diplomatique conduit ces dernières à le transposer, en cascade dans le choix de leurs collaborateurs, les « grands ambassadeurs » étant souvent en conflit avec la DRH dans le choix de leurs subordonnés.

Même si cela est minimisé par l'institution, il existe au sein du ministère des filières qui s'apparentent à une division sociale du travail entre « métiers ». Sans présager de leur ordre, la première « filière » est structurée autour des postes bilatéraux. On y accède le plus souvent, mais pas exclusivement, par le concours d'Orient, cette affectation correspondant fréquemment à une spécialisation sur une aire géographique. Le passage par une expérience multilatérale y est associé à des questions ayant trait à la zone géographique de compétence. En administration centrale, le passage par la direction géographique concernée est fréquent. Il y a parfois une expérience consulaire, utile pour pouvoir ensuite s'occuper de ces questions en tant qu'ambassadeur. Le sommet de la carrière se concrétise par un emploi d'ambassadeur dans une ambassade bilatérale. Cette filière repose sur une double expérience : une expérience et une connaissance intime d'une ou de quelques zones géographiques ou linguistiques, et une expérience dans la gestion et l'organisation d'une ambassade et d'une relation bilatérale.

La seconde « filière » est multilatérale. Les agents sont plutôt issus du concours externe de l'ENA. La carrière se déroule au sein des Représentations permanentes importantes ; elle est souvent associée à une spécialisation technique dominante (questions stratégiques et d'armement, questions économiques et financières, etc.). Les passages en administration centrale visent à renforcer la spécialisation. Les expériences consulaires y sont rares ; quand il y en a eu, elles apparaissent en début de carrière, parfois dans des consulats à vocation politique plus que consulaire (le consulat général à Jérusalem ou à Hong Kong avant la réunification). Des expériences en ambassades bilatérales sont faites essentiellement dans des grandes capitales (Londres, Washington). L'exercice du métier tourne essentiellement autour de la négociation au sein de « machines à négocier » que sont les Représentations permanentes. Avoir connu plusieurs grandes organisations internationales (et donc s'être adapté à des milieux spécialisés et des questions techniques variées), être passé par des capitales qui comptent au niveau international, avoir travaillé dans des directions politiques ou multilatérales au Quai d'Orsay constituent le parcours type des agents de cette filière.

La filière consulaire, enfin, commence souvent par un premier poste en catégorie B et même C, et se termine, le cas échéant, par un poste de consul général, voire parfois d'ambassadeur dans un petit pays. Des postes administratifs (secrétaire général d'ambassade, chef de SAF) sont parfois occupés en milieu de carrière. En administration centrale, les passages par Nantes et la DFAE permettent d'asseoir l'ancrage dans la filière. Afin de permettre aux agents de cette filière l'acquisition des connaissances juridiques indispensables au travail consulaire, le Ministère a créé en 1993 l'IFAC (Institut de formation aux affaires consulaires), devenu depuis IFAAC (Institut de formation aux affaires administratives et consulaires). L'existence de cette formation spécifique suffit à elle seule à rendre particulièrement visible l'existence de cette filière.

Si ces filières ne sont pas étanches, Les agents les connaissent et développent à leur égard leurs stratégies de carrière en fonction de l'objectif qu'ils visent et de leurs préférences : « *Si je veux finir ambassadeur, il faut que je trouve un poste en bilatéral. J'ai passé le concours interne de l'ENA et donc ma carrière est retardée. Je n'ai aucune chance d'accéder au poste que je désire en « multilatéral » mais je serai heureux de finir ma carrière dans une ambassade moyenne* » (Conseiller des AE). Deux points importants sont mis en évidence dans

cette citation qui reviennent comme un *leitmotiv* dans presque tous les entretiens : le poids initial du capital scolaire et bureaucratique légitime (le concours passé) ; la reconnaissance d'une hiérarchie de fait entre les filières à partir de leur point d'aboutissement.

Par exemple, un diplomate ayant suivi des études en sciences humaines et ayant connu le monde diplomatique par le biais d'une expérience de coopération comme enseignant et après avoir passé un concours de catégorie B et travaillé quelques années au MAEE est reçu au concours d'Orient en interne. Comme secrétaire des Affaires Étrangères, il est alors affecté pendant quatre ans dans une direction administrative et c'est cette affectation qui va produire un tournant dans sa carrière. Alors qu'il souhaite rejoindre un service culturel et que sa longue expérience dans ce secteur justifie, à ses yeux, sa prétention, il s'entend répondre : « *Vous venez de la sous-direction de la comptabilité, vous n'allez pas aller dans un service culturel !* ». C'est comme cela qu'il est affecté au service consulaire dont il ne sortira pas : « *Une fois que vous avez pris un couloir, vous n'en sortez pas facilement. ! Paradoxe déplaisant pour notre maison... de voir les postes de la diplomatie culturelle, c'est-à-dire de mon point de vue en tout cas, certainement les postes parmi les plus intéressants des postes de diplomate confiés à des gens qui ne sont pas diplomates de profession, alors que les diplomates de professions eux, sont cantonnés dans des tâches qui n'ont pas, on va dire, la même grandeur* » (secrétaire des AE).

Il existe bien une hiérarchie des postes (indépendamment de l'intérêt du travail) aussi bien multilatéraux que bilatéraux qui orientent les stratégies des acteurs. Cette hiérarchie est, de fait, actée par le ministère lui-même qui, sur son site Internet, présente l'existence, dans un premier temps, d'un ambassadeur isolé suivi par l'apparition et l'implantation des ambassades bilatérales pour s'achever par la création des Représentations multilatérales, présentées comme « les ambassades du XXI<sup>e</sup> siècle ».

La mobilité, quand elle est maîtrisée, permet la constitution d'un réseau, la démonstration de compétences (« faire un beau coup »), la création d'opportunités. Suivre une filière « cohérente » et qualifiante dépend de la possibilité de maîtriser les différentes affectations pour construire sa carrière. Tous les parcours ne permettent toutefois pas d'atteindre cette cohérence et un parcours trop éparpillé nuit à la réputation et à la reconnaissance des compétences. Affectations après affectations la carrière de l'agent est structurée et orientée, parfois de façon irréversible. Dans la mesure où la réputation des postes et des fonctions associées n'est pas équivalente, l'évaluation des agents et de leurs perspectives de carrière est liée à leur affectation.

« *Si un jeune diplomate est affecté dans un pays africain où il ne se passe rien, il va revenir au bout de trois ans avec la réputation de quelqu'un de pas très travailleur. S'il est affecté auprès d'un ambassadeur difficile, caractériel, avec qui il va avoir des problèmes, il va revenir avec la réputation d'être une personnalité difficile. Et, dans le communautaire, il y a une réputation de travailleur* » (conseiller, en détachement dans une organisation internationale).

Ce processus d'étiquetage (Goffman, 1963) des agents crée des effets d'irréversibilités : chaque « mauvaise » affectation amène des possibilités de choix plus restreintes pour les suivantes. Marqué par un poste (« *un petit pays où il ne se passe rien* ») ou un type d'emploi (travail consulaire), l'agent peut se retrouver à terme bloqué dans des filières relativement cloisonnées. A l'inverse une bonne affectation ouvre les choix pour les suivantes et permet de construire une « belle carrière », à l'instar du parcours prestigieux appelé officieusement « Revlon » : Londres, New-York, Bruxelles.

Cette structuration des espaces de position fait aussi l'objet de rapports de force internes visant à redéfinir les caractéristiques et les qualités attendues pour tel ou tel poste. Ainsi, les ambassades à Tokyo ou Pékin qui étaient traditionnellement occupées par des diplomates

issus du concours d'Orient au nom de leurs compétences linguistiques et culturelles sont de plus en plus convoitées par des énarques qui mettent en avant leur compétences économiques et généralistes pour travailler dans des pays de plus en plus importants au sein du système économique international.

La notion de carrière, telle qu'elle est utilisée par les sociologues interactionnistes (notamment Everett Hughes, 1996, et Howard Becker, 1952) met l'accent sur la structuration institutionnelle des différentes étapes du parcours et la façon dont les individus négocient ces étapes, adaptent leur système normatif. Malgré les passages possibles d'une filière à l'autre, les agents qui font la majeure partie de leur carrière dans l'une ou l'autre des filières, développent généralement une identité professionnelle particulière à cette filière<sup>13</sup>. Les entretiens réalisés auprès de diplomates montrent ainsi une conception du métier et du travail un peu différente entre énarques exerçant en multilatéral et Orientaux travaillant en bilatéral. Alors que les premiers valorisent plutôt des compétences générales et transversales (capacité de synthèse et de gestion, adaptabilité, possibilité de comprendre des dossiers techniques très diversifiés, compétence d'analyse politique, etc.), les seconds, par comparaison, valorisent plus l'expérience, la connaissance personnelle et intime d'une ou deux aires culturelles, les compétences linguistiques... C'est ainsi qu'il sera plus fréquent de rencontrer un énarque se disant satisfait de gérer des dossiers complexes et politisés et des Orientaux plus attirés par une vie de « baroudeurs » ou le contact avec le terrain. Contraintes de carrière et goûts personnels se renforcent ainsi mutuellement dans un processus de causalité circulaire difficile à démêler.

D'ailleurs, la mobilité géographique n'est pas seulement motivée par des objectifs de carrière. Partir à l'étranger offre des avantages (et présente aussi parfois des risques) autres que la progression hiérarchique. Dans les postes à l'étranger, les principes de la division du travail sont moins bureaucratiques que dans les services centraux : les agents ont l'opportunité de se voir confier des tâches plus riches et variées, dans un environnement à la hiérarchie moins pesante. Par ailleurs, le départ à l'étranger correspond aussi, dans certaines conditions, à une possibilité d'augmenter substantiellement les revenus grâce aux indemnités de résidence. Enfin, l'expatriation en elle-même projette les agents et leurs familles dans un contexte où ils vont jouer des rôles et tenir des positions au sein d'un cercle social restreint et élitiste. Dans ces conditions le MAEE n'a pas à pratiquer les injonctions à la mobilité pour obtenir que les agents « bougent »<sup>14</sup>. Mais toutes les situations de travail ne se ressemblent pas et la vie en poste peut se transformer rapidement en « enfer » s'il ne se passe rien, si les responsables hiérarchiques sont des « tyrans », si les collègues ne sont pas solidaires, etc. Certaines capitales sont plus difficiles à vivre que d'autres, les indemnités de résidence ne sont pas toutes aussi avantageuses, et chaque poste, qu'il soit en France ou à l'étranger, offre plus ou moins d'opportunités de se faire repérer, de bâtir une réputation, de nouer les bons contacts. Entre un poste utile pour la carrière et un poste agréable à vivre, il faut parfois faire

---

<sup>13</sup> De la même façon que les médecins hospitaliers et les médecins de ville étudiés par Eliot Freidson (1984) avaient des conceptions différentes de leur rôle, des relations avec les patients, de la connaissance médicale. Dans une étude sur les médecins militaires (Loriol, 1999), j'avais montré comment les opportunités et les contraintes rencontrées aux étapes clés de la carrière façonnaient de façon durable et cumulative le rapport à l'exercice médical.

<sup>14</sup> Jusqu'en 1991, il existait encore des corps de fonctionnaires ayant vocation à faire toute leur carrière en Administration centrale et d'autres à n'être en poste qu'à l'étranger. Avec la « double vocation », le temps passé en poste est limité et le retour régulier à Paris imposé. La règle habituelle est de faire trois ans en « centrale » (Paris ou Nantes), puis deux postes différents de trois ans consécutifs à l'étranger, avant de revenir à Paris ou à Nantes. La mobilité géographique permet de faire « tourner les postes » dans un contexte où ils sont considérés comme privilèges ou enjeux de carrière. Comme les fonctionnaires préfectoraux étudiés par Pierre Grémion (1976), les diplomates en poste ont besoin de nouer des contacts personnels avec les élites du pays, mais cela peut devenir, aux yeux de l'administration centrale, une source de pouvoir et d'influence illégitime qu'il convient de limiter en faisant tourner les agents.

des choix. Certains, n'ayant pu accéder de façon précoce aux postes les plus prestigieux font alors plutôt le choix d'une « carrière horizontale »<sup>15</sup> où l'objectif n'est pas d'aller vers des postes de plus en plus prestigieux, mais de rechercher l'affectation qui conviendra le mieux (ambiance de travail, pays agréable, conciliation avec les impératifs familiaux, etc.).

#### 4) carrière professionnelle et carrière familiale

Les stratégies de carrière des agents sont confrontées à des contraintes issues de la sphère domestique : activité professionnelle du conjoint et dispositions pour la « vie à l'étranger » ; âge et scolarisation des enfants, environnement familial élargi et situation des ascendants. Les différents moments de la « carrière familiale » (Bonnet, Collet, Maurines, 2006) viennent conforter ou fragiliser la carrière professionnelle de l'agent. Arrangements et arbitrages se défont et se reconstruisent en fonction des étapes. Certains agents refuseront la mobilité, même parmi les catégories A, ce qui peut les amener à faire tout leur parcours en France. Pour les autres, la mobilité est le résultat d'arbitrages et de solutions trouvées pour concilier choix professionnel et contraintes privées : phases de mobilité en fonction de l'âge des enfants, sacrifice professionnel du conjoint pour une période temporaire ou non, limitation de la mobilité à certains pays (Europe par exemple), célibat géographique, départ à l'étranger seulement après un divorce, le chômage ou la retraite du conjoint ; etc.

Plus que dans d'autres métiers exercés en France, le travail en ambassade à l'étranger implique une forte imbrication de la vie privée et professionnelle. Tout d'abord, un certain nombre de tâches effectuées par les diplomates, celles liées à la vie sociale, aux visites, réceptions et dîners se font plus facilement en couple<sup>16</sup>. Être seul peut parfois être problématique pour l'investissement dans la vie sociale. Le premier conseiller d'une des ambassades visitées fait remarquer : « *Quand on fait des dîners et qu'on invite Mr et Mme en face, c'est pas forcément évident de le faire quand on est seul, c'est aussi bête que ça !* »

De plus, les épouses ou conjoints jouent un rôle considérable dans l'adaptation au pays, la création d'un nouveau réseau social, la recherche de solutions pratiques (école pour les enfants, logements, personnel de maison, etc.). Dans la répartition traditionnelle des tâches au sein des familles internationales, l'homme impulse la mobilité et la femme stabilise la famille (Wagner, 1998). Les grandes firmes multinationales font souvent appel à des entreprises de service spécialisées pour aider leurs cadres expatriés dans leurs démarches (procédures administratives, recherche de logement, inscriptions scolaires, etc.). Rien de tel pour les agents du MAEE et ce sont les femmes, qu'elles travaillent ou pas, qui doivent assurer la plus grosse part de ce travail. Par rapport à ce travail familial, les agents, suivant la filière dans laquelle ils évoluent, ne sont pas à égalité. Réaliser une carrière multilatérale, notamment, limite un peu le nombre de pays dans lesquels le diplomate devra emmener sa famille et accroît la probabilité d'être dans des capitales occidentales importantes (New York, Washington, Bruxelles, Genève, Londres, Rome, etc.) où la vie quotidienne, le système

---

<sup>15</sup> A l'instar des enseignants étudiés par Howard Becker (1952) ou des aides-soignantes suivies par Anne-Marie Arborio (2001).

<sup>16</sup> Les sociologues féministes américaines parlent, pour ce genre de situation, de « partenaire bénévole » (Pavalko, 1993), de « carrière double » (Papanek, 1973), de « femme de » ou encore de « *corporate wife* ». Dans leur étude sur les femmes de Préfet en France, Karine Chaland et François de Singly (2002), reprenant la métaphore dramaturgique de Goffmann, parlent de « travail d'équipe ». Jusqu'aux années 1950-1960, les services du personnel des ministères des Affaires étrangères tenaient des fiches sur le comportement et les qualités des épouses, ce qui pouvait jouer un rôle dans l'avancement de leur mari (Hughes, 1999 et Leguey-Fouilleux, 2009).

scolaire, les opportunités d'emploi pour le conjoint et la barrière linguistique sont plus favorables.

La lecture de mémoires de femmes d'ambassadeurs et de travaux historiques (Denéchère, 2004) permet de reconstruire une sorte « d'idéal-type » de l'épouse traditionnelle de diplomate et de l'aide qu'elle apportait à son mari dans sa carrière et son travail. Issue d'un milieu social élevé, elle possède le savoir-faire et le savoir-être nécessaires pour recevoir les élites de la société locale comme nationale, superviser l'entretien de la résidence et animer ou participer à la vie féminine des expatriées et des épouses de dignitaires locaux. Par sa famille, elle dispose d'un capital relationnel et économique qui facilite l'entrée de son mari dans les réseaux d'influence. Si elle n'exerce pas d'activité rémunérée, des activités artistiques et sociales permettent de revaloriser la bonne image du couple dans la haute société locale.

À titre d'illustration, on peut évoquer la vie de Geneviève Olivier (2001), dont le mari a été ambassadeur à Chypre et aux Philippines. Elle a fait l'école du Louvre, ce qui lui permet de faire montre d'une certaine culture lors des discussions mondaines. Une de ses filles fera de même. « *Pour l'amour d'un diplomate j'ai épousé le Quai d'Orsay*<sup>17</sup>, qui m'a entraînée de Rabat à Manille via Tokyo, Dakar, Rio, Chicago, Chypre. Coéquipière à plein temps de mon mari, j'exerçais selon les heures les fonctions d'hôtesse, restauratrice, assistante sociale, agent de voyage, décoratrice, attachée de presse et d'autres comme celle de déménageur, qui font moins rêver malgré le flou artistique qui auréole la vie diplomatique.[...] Recevoir est un métier qui doit avoir l'air d'un plaisir, qu'il s'agisse d'une petite tasse de thé ou d'un grand dîner en l'honneur d'un ministre français ou d'une épouse coréenne. » (p. 11). Plus loin, elle ajoute : « *Ces mondanités, loin d'être futiles, exigent un professionnalisme que j'ai appris à acquérir.* » (p. 23).

Dans le couple, elle a surtout un rôle relationnel, de représentation (y compris en animant et en participant régulièrement à des œuvres sociales : par exemple, à Manille, elle vend des parfums français, en réquisitionnant l'aide des épouses de diplomates, au profit d'associations de bienfaisance). Elle représente son mari dans des manifestations où il ne peut aller pour des raisons politiques ou de disponibilité. Ainsi, lorsqu'elle est à Chicago, il est demandé à son mari d'organiser une cérémonie religieuse pour les obsèques du Général de Gaulle : « *Mon mari étant retenu en mission en France, j'ai dû m'en occuper seule. Nous connaissons bien l'évêque grâce à qui j'ai pu tout organiser à la cathédrale [...]. Toute de noir vêtue, je m'étais mise au premier rang, symétriquement au consul adjoint. J'avais prêté des cravates noires à tous les membres du consulat qui n'en avaient pas. À la sortie de la cathédrale, tout le monde m'embrassa comme si j'enterrais mon mari !* » (p. 92).

Elle parle du travail de son mari comme d'une « *entreprise familiale* » : « *On nous avait proposé de partir en Nouvelle-Zélande, mais c'était trop loin étant donné le problème de notre fille. Lorsqu'on nous a proposé le poste d'ambassadeur à Chypre, il a chargé d'histoire, nous avons accepté avec plaisir* » (p. 100). « *Lorsqu'on nous a proposé le poste d'ambassadeur aux Philippines, cela nous a paru intéressant. Nous avons recommencé à plier nos affaires. Non seulement les déménagements étaient devenus beaucoup plus simples, dans de grands containers métalliques, mais en outre lorsqu'on arrive au poste d'ambassadeur, on s'installe dans une résidence toute équipée* » (p. 114).

---

<sup>17</sup> Ce type d'expression « *mariée avec le Quai d'Orsay* » revient plusieurs fois dans les témoignages de femmes de diplomates, comme dans les entretiens réalisés par Katherine Hughes (1999) aux Etats-Unis (« *Mariée avec le département d'Etat* »).

Ce rôle traditionnel de femme d'ambassadeur (Hochschild, 1969) est aujourd'hui remis en cause par des conjoints refusant ce travail bénévole et exigeant de représentation<sup>18</sup>. La plupart des diplomates masculins interrogés (notamment les moins de 50 ans), tout comme les responsables des ressources humaines rencontrés, nous ont fait part de leurs préoccupations au sujet de l'aspiration croissante des épouses à mener leur propre carrière. En outre, une relative démocratisation des recrutements et des sociétés des pays d'accréditation rend moins nécessaire la fonction d'interface avec la « haute société » locale, les élites politiques et sociales. De plus en plus de femmes de diplomates refusent les tâches qui ne leur semblent pas valorisantes, mais acceptent toutefois d'en conserver certaines : la participation à des cocktails ou réceptions, s'il est possible de n'en sélectionner que quelques-uns, par exemple. Une femme d'ambassadeur, ayant pu conserver son activité professionnelle, rencontrée dans un des postes étudiés, expliquait qu'elle ne voulait pas s'investir dans la gestion de la résidence ou dans les mondanités, mais acceptait de rencontrer des épouses d'opposants au régime que son mari n'aurait pu voir sans indisposer le pouvoir en place (« *Ça, ça ne me dérange pas, c'est intéressant !* »). Une autre, universitaire, qui avaient pu suivre son mari dans des pays où un poste de recherche et un détachement avait pu être trouvé parce que cela correspondait à l'aire culturelle dont elle était spécialiste a expliqué qu'elle resterait en France pour la prochaine affectation de son mari (dans un pays sans intérêt pour ses recherches) afin de pouvoir devenir professeur.

Toutefois, qu'ils le veuillent ou non, les conjoints, à partir d'un certain niveau, sont toujours soumis à des contraintes de représentation. Plusieurs diplomates (d'âge moyen) nous ont raconté comment ils avaient pu être rappelés à l'ordre par l'ambassadeur ou son épouse pour le comportement de leur femme : tenue vestimentaire trop décontractée ; contact jugé trop proche avec le « petit personnel » local, etc. L'implication et le comportement du conjoint peut, de manière informelle mais parfois rédhitoire, peser sur certaines affectations délicates et donc favoriser ou entraver les carrières. Certains, et surtout les hommes, préfèrent ne pas accompagner leur conjoint en poste pour éviter ces contraintes.

De plus, le conjoint, le plus souvent l'épouse, doit, s'il veut continuer à travailler, changer de métier pour exercer une activité plus « exportable ». C'est le cas évoqué par plusieurs diplomates interrogés : telle épouse juriste de haut niveau ne pouvait pas trouver du travail à l'étranger, elle a fini par suivre une formation pour devenir ébéniste d'art. Telle autre, médecin, a repris des études pour être enseignante dans les lycées français. Les pratiques artistiques et l'enseignement sont souvent jugés compatibles avec l'activité du mari, mais l'abandon de l'activité antérieure, parfois plus prestigieuse, n'est pas forcément bien vécu. Une épouse d'ambassadeur, journaliste politique, ne peut continuer son travail en poste étant donnée la fonction de son mari. Elle trouve un emploi dans le secteur de la communication qui lui convient moins et estime que ce sacrifice lui fait hésiter à suivre son mari dans son prochain poste.

Plusieurs diplomates ayant épousé des femmes étrangères<sup>19</sup>, celles-ci ont voulu profiter de la maîtrise de leur langue maternelle pour faire de l'enseignement linguistique ou de l'interprétariat, parfois avec l'espoir de rentrer au Quai d'Orsay. Mais les concours ou examens nécessaires sont très difficiles et bien peu y parviennent, devenant mères au foyer ou ayant juste une activité très réduite de quelques heures par semaine. Malgré le souhait de

<sup>18</sup> La sociologue américaine Katherine Hughes (1999) a réalisé 52 entretiens avec des conjoints de diplomates, dont 42 sont des femmes, parmi ces dernières, elle distingue les « épouses traditionnelles » dont l'âge moyen est de 58 ans des « épouses non engagées » dans l'activité de leur mari, dont l'âge moyen est de 34 ans.

<sup>19</sup> D'après plusieurs entretiens, certains diplomates chercheraient, en épousant des femmes du Sud, à trouver une partenaire acceptant plus volontiers le rôle d'épouse traditionnelle.

certaines, il n'est pas facile d'échapper à l'activité quasi bénévole risquant d'apparaître plus proche du passe-temps d'épouse que de la véritable activité professionnelle.

Quand les deux conjoints sont titulaires au MAEE, la possibilité d'avoir un poste double (une affectation dans un même poste) existe et est appréciée par les agents. La gestion des postes doubles est toutefois plus difficile concernant les emplois de haut niveau (il n'est pas envisageable que l'ambassadeur et le numéro deux soient mari et femme !)<sup>20</sup>. Dans ce cas, le conjoint a moins de choix et peut être obligé d'accepter un emploi ne correspondant pas à ses souhaits professionnels ou inférieur à celui auquel il pourrait prétendre du fait de son grade<sup>21</sup>.

En fonction de la situation matrimoniale, des compromis au sein du couple, de la carrière du conjoint, de l'âge des enfants, etc., il sera plus ou moins possible d'accepter tel ou tel poste, de profiter de telle opportunité qui nécessite de déménager rapidement ou d'occuper ou non des postes très prenant du point de vue des horaires (cabinet ministériel, grand poste multilatéral, etc.).

La situation est plus difficile pour les femmes, aujourd'hui un peu plus nombreuses au MAEE. En 2008, 25% des agents de catégorie A étaient des femmes, mais cette proportion tombe à 12% pour les ambassadeurs ! D'après une sous-directrice à la direction des ressources humaines rencontrée en 2006, sur les 15 femmes alors ambassadeur, une seule avait son mari à ses côtés (il était universitaire), les 14 autres étaient soit célibataires, soit « célibataires géographiques ». Le « plafond de verre » subi par les femmes diplomates s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs : la plus difficile conciliation de l'activité avec la vie privée ; le poids des réseaux personnels dans la construction d'une réputation<sup>22</sup> ; l'importance des réunions et des discussions informelles tardives, en fin de journée ; la division du travail implicite entre les sexes (le politique pouvant apparaître comme plus « masculin » et le consulaire, de par sa fonction de protection, comme plus « féminin ») ; etc.

**Conclusion :** Pour concilier contraintes familiales et professionnelles le diplomate doit tenter de maîtriser son parcours. Mais il sait qu'il ne peut toujours avoir les postes souhaités du fait de la concurrence sur les plus beaux postes. Comment peut-il faire en sorte d'être choisi pour les affectations qu'il envisage ? Comment peut-il se faire offrir une affectation qui corresponde à ses propres projections de carrière ou arbitrages personnels ? En d'autres termes comment les agents peuvent-ils construire un parcours de mobilité qui corresponde à chaque fois à des arbitrages possibles et positifs ?

En analysant les parcours de ceux qui estiment avoir eu « de la chance », on aperçoit rapidement que contrairement au terme employé, ce qui est défini comme « chance » est en fait plutôt le résultat d'un processus réussi qui consiste à :

- Développer un réseau et « *ne pas trop s'éloigner du soleil* » selon une expression plusieurs fois entendue. Passer par certains postes prestigieux, c'est travailler sous la responsabilité de futurs grands diplomates et décideurs du ministère et pouvoir, c'est l'occasion de se faire remarquer pour plus tard être appelés ou recommandés à des postes importants.
- Développer une « politisation fonctionnelle » ou plus rarement « partisane » par le passage en cabinet ou la militance politique.

<sup>20</sup> En 2008, il n'y a eu que 21 affectations en poste double pour des agents de catégorie A (emplois de catégorie supérieure), contre 100 en catégorie B et C (emplois intermédiaires et subalternes) ; source MAEE.

<sup>21</sup> Nous n'avons rencontré que deux cas de ce type pour des agents de rang A dans nos entretiens ou nos observations. Dans un cas c'est le mari qui a accepté le sacrifice, dans l'autre c'était la femme.

<sup>22</sup> Plusieurs femmes diplomates interrogées ont déploré, malgré l'existence d'une association « femmes et diplomatie », la manque de solidarité, à leurs yeux, entre les femmes par rapport à celle dont feraient preuve les hommes entre eux. Ce qui est encore renforcé par le faible nombre de femme aux postes les plus élevés.

- Construire et entretenir sa réputation, faire reconnaître une compétence et des qualités spécifiques suivant la ou les filière(s) poursuivies.
- Avoir des choix en cohérence avec les possibilités objectives (concours passés, évaluations), la construction de spécialisations (sur une aire culturelle, un champ de négociation, etc.).
- Obtenir l'aide et le soutien de sa famille qui sera fortement impliquée dans les changements de poste et la vie à l'étranger.

Notre étude a porté exclusivement sur les diplomates français en poste en France ou à l'étranger. Toutefois, la particularité de la pratique diplomatique, de par son histoire et pour des raisons fonctionnelles, est d'être relativement semblable d'un pays à l'autre. L'homologie organisationnelle, la similitude des contraintes vécues dans le métier et une culture professionnelle relativement partagée font que la lecture d'ouvrages sur les diplomates d'autres pays donne le sentiment de problématiques très proches. Toutefois, c'est sur la question des carrières que les différences les plus fortes peuvent être observées (Rana, 2005 ; Dickie, 2007 ; Leguey-Feilleux, 2009). La plupart des grands pays occidentaux, ont un recrutement plus diversifié, en terme de formation universitaire<sup>23</sup>, suivi d'une formation interne (jusqu'à deux ans en Allemagne, un an en Espagne ou en Suède) et d'une période probatoire (cinq ans au Canada ou aux Etats-Unis, deux ans au Japon) durant laquelle des formations linguistiques et un encadrement renforcé sont fournis. En France, il est généralement supposé que les nouveaux entrants sont suffisamment armés de par leur formation. Après un stage de six semaines (avec un passage par Berlin et Bruxelles), ils sont directement nommés pour trois ans dans une direction du ministère pour apprendre le métier en rédigeant des notes de synthèse. Il n'y a pas de test ou d'évaluation formelle au terme de ces trois ans, mais plutôt une évaluation informelle par la réputation et les réseaux, ce qui donne un poids important aux premières affectations.

En ce qui concerne la promotion interne, la littérature internationale distingue les pays où existent des procédures formelles de détection précoce des diplomates « à haut potentiel » (Par exemple, la Grande-Bretagne, l'Allemagne ou Singapour) qui auront une carrière encouragée et plus rapide, des pays où la règle de l'ancienneté prévaut (par exemple en Inde), des pays qui favorisent les brassages avec d'autres secteurs et où les plus hautes fonctions sont largement ouvertes à des non-diplomates (comme les Etats-Unis où 30 à 40% des ambassadeurs ne sont pas des diplomates de carrière, mais plutôt des « amis » politiques du président et comme beaucoup de petits pays qui n'ont pas les moyens d'avoir un service diplomatique très étoffé<sup>24</sup>). La France se situe dans une position intermédiaire, la règle de l'ancienneté étant contrebalancée par les effets de filière, la réputation, et l'avantage représenté par le passage en cabinet ministériel et le contact avec les responsables politiques.

#### Références :

- Anne-Marie Arborio, *Les aides soignantes. Un personnel invisible*, Paris. Anthropos, 2001.
- Howard Becker, "The Career of the Chicago Public School Teacher", *American Journal of Sociology*, 1952, vol. 57, p. 470-477
- Estelle Bonnet, Beate Collet et Béatrice Maurines, « Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle », *Cahiers du genre*, Paris, L'Harmattan, n°41/2006, pp. 75-97.
- Valérie Boussard et Marc Lorient, « Les cadres du ministère des affaires étrangères et européennes face à la LOLF », *Revue française d'administration publique*, n° 128-4, décembre 2008, pp 717-728.

<sup>23</sup> Les Etats-Unis, notamment se distinguent par un système qui favorise l'insertion de candidats variés, notamment des personnes ayant exercé d'autres professions.

<sup>24</sup> Par exemple, Charles Aznavour vient d'être nommé ambassadeur d'Arménie en Suisse.



- CADOCCE, « Deux générations d'ambassadeurs de la République française (1975-2001) », n°2, 2005, pp 56-92 (<http://cadocce.free.fr/pdf/C2/C2.Ambassadeurs.pdf>).
- Charles Cogan, *Diplomatie à la française*, Paris, Jacob-Duvernet, 2005.
- Yves Denéchère (sous la direction de), *Femmes et diplomatie*, Peter Lang, 2004.
- John Dickie, *The new mandarin. How British Foreign Policy Works*, I.B. Tauris, 2007.
- Jean-Michel Eymeri, *La fabrique des énarques*, Economica, 2001.
- Jean-Michel Eymeri, « comparer les hauts fonctionnaires en Europe : variations sur le thème de la carrière », dans : Françoise Dreyfus et Jean-Michel Eymeri, *Science politique de l'administration - Une approche comparative*, Economica, Collection : Etudes politiques, 2006, pp 39-52.
- Christophe Falcoz, « La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre / Annales des Mines*, n° 64, juin, 2001, pp. 4-17.
- Eliot Freidson, *La profession médicale*, Paris, Payot, col. « Médecine et société », 1984 (1970), 365 p.
- Erving Goffman, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps* (1963), Paris, trad. fr, Minuit, 1976.
- Pierre Grémion, *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Seuil, 1976.
- Arlie Hochschild, "The Role of the Ambassador's Wife: An Exploratory Study", *The Journal of Marriage and the Family*, 31(1), 1969, pp. 73-87.
- Everett Hughes, *Le regard sociologique*, Editions de l'EHESS, 1996.
- Katherine Hughes, *The accidental diplomat. Dilemmas of the trailing spouse*, Aletheia Publication, 1999.
- Robert Jackall, *Moral maze : The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, 1988.
- Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Editions Gallimard, col. « bibliothèques des sciences humaines », 2007.
- Jean-Robert Leguey-Fouilleux, *The dynamic of diplomacy*, Lynne-Rienner, 2009.
- Marc Lorient, « Médecins en uniforme et uniformité de la médecine : carrière et identité du médecin des armées », *Sciences Sociales et santé*, N° 1, XVII, 1999, pp. 5-34.
- Renate Mayntz et Hans-Ulrich Derlien, "Party Patronage and Politicization of the West-German Administrative Elite, 1970-1987. Toward Hybridisation ?", *Governance*, 2, 1989, p. 384-404.
- Henry Mintzberg, *Le management. Voyage au cœur des organisations* (1970), Editions d'organisation, 1990.
- Christine Musselin, *Les universitaires*, La découverte, 2008.
- Geneviève Olivier, *Mariée avec le Quai d'Orsay. Survol d'une Vie*, Paris, éd. Pasquier-Fay, 2001.
- Catherine Paradeise, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXV, n°3, 1984, p. 352-375.
- Eliza Pavalko et Glen H. Elder, Jr., "Women Behind the Men: Variations in Wives' Support of Husbands' Careers", *Gender & Society*, 7(4), 1993, pp. 548-566.
- Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Editions Sides, 2003.
- Kishan Rana, *The Twenty-first Century Ambassador Plenipotentiary to Chief Executive*, New Delhi, Oxford University Press, 2005.
- François de Singly et Karine Chaland, « Avoir le « second rôle » dans une équipe conjugale - Le cas des femmes de préfet et de sous-préfet », *Revue française de sociologie*, n° 43-1, 2002, pp. 127-158.
- Anne-Catherine Wagner, *Les élites de la mondialisation*, Paris, PUF, 1998.